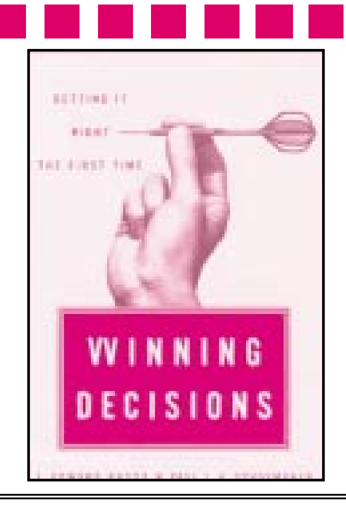
الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط



يونيو
(حزيران)
2002
السنة العاشرة
العـدد الثاني عشر
الــعدد 228
www.edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي



قرارات ناجحة من المحاولة الأولى

التحول من اتخاذ القرارات إلى صناعتها

تأليف : إدوارد روسو - بول شوميكر

صناعـــة القـــرارات

قبل تأصيل علم صناعة القرارات، كان اتخاذ معظم القرارات يتم بناء على الحدس أو الغريزة أو المنظور الشخصي، وعند الاحتكام للخبرة، يتم أيضا الاستناد إلى التجارب السابقة. ولكن أيام الحدس والتجربة والخطأ انتهت وصار من الضروري صناعة القرارات الإدارية بطرق أسرع وبأساليب علمية محددة فعالة.

ولكي نفرق بوضوح بين اتخاذ القرارات وصناعتها نقول أن اتخاذ القرارات يتم في حالات رد الفعل وفي الأزمات حين يضطر المدير إلى اتخاذ قرار في اللحظة الأخيرة. أما صناعة القرار فتتم على مراحل ووفق أسس منهجية، وارتكازا على مرجعية محددة وفي كثير من الأحيان بعد دراسة وافية وبمشاركة عدة أطراف.

فإذا ما تعمقنا في عملية صنع القرار، سنجدها ذات سمات خاصة وسنجد القرارات نفسها ذات سمات عجيبة، وهي سمات لا تتوفر لكثير غيرها من العمليات الإدارية، ومنها :

1. القرارات التي نتخذها تبقى معنا .. تتشبث بنا ولا تتركنا، حتى وإن رغبنا في التراجع عنها إذا ما اكتشفنا خطأها، فإن نتائجها تبقى معنا.

2- قرارك لا يبقى ملكا لك بعد أن يصدر عنك : فالقرار يبقى حياً أمامك وأمام زملائك ومرءوسيك ورؤسائك. ويوما بعد يوم تظهر منه جوانب كانت خافية، وتظهر له آثار كانت كامنة. وفجأة تجد نفسك مسئولاً عن كل هذا. قد تكون صاحب قـرارك وقـد تصـدر قـراراتك اعـتـمـاداً عـلـى مصداقيتك. ولكنك بمجرد أن تصدر قرارك، فإنه لا يصـبـح مـلـكـاً لك. بـل يصـبـح اخـتـبـاراً لمصداقيتك، وقد يكون قرارك سببا مباشرا لسحب سلطة إصدار القرارات منك.

3- القرار هو الشيء الوحيد الذي تصبح بمقتضاه مسئولاً عما لم تكن تعلمه عند اتخاذك له.

4- القرارات التي نصنعها تصنعنا بدورها. فهناك قرارات نتخذها، وقرارات تتخذنا - منفذين لها.

5- هناك قرارات نصنعها بإرادتنا، وقرارات نصنعها رغما عن أنوفنا. حتى الإحجام عن اتخاذ قرار ما، أو التردد فيه، يعتبر قرارا بحد ذاته.

القرارات الشخصية والقرارات المؤسسية:

هناك نوعان من القرارات :

- قرارات شخصية:

يتخذها الشخص بنفسه ولنفسه بهدف تحقيق أهداف شخصية. وهي تعتمد على درجة نضج الشخص وقدرته على التركيز على أهدافه الحقيقية

وابتكار طرق جديدة لتحقيقها. وتتميز عملية صنع القرار الشخصي بالبساطة واعتمادها على التحيزات الشخصية.

- قرارات مؤسسية:

تتخذها المؤسسة بشكلها الاعتباري المتمثل في المدير وفريقه الإداري بغرض تحقيق مصلحة الشركة. وتؤثر فيها ثقافة المؤسسة التي تتخذ فيها. وهي تعتمد على قدرة فريق الإدارة على توليد الحلول الجديدة، والتركيز على هدف مشترك وتقليل الدور السياسي للأفراد، حتى لا يحاول كل فرد توجيه القرار باتجاه مصلحته الشخصية. وتتميز عملية صنع القرار المؤسسي بالتعقيد وتعدد خطوات صنعها. وهي أيضا تعكس التحيزات الثقافية للمؤسسة.

فإذا ترك كل موظف حراً ليختار المهام التي يؤديها دون غيرها، فإن :

- قرار الموظف بأداء مهام محددة دون غيرها هو قرار شخصي للموظف، يعتمد، في المقام الأول، على رؤيته وما تضفيه عليه المهمة من سلطة داخل المؤسسة.

- أما قرار إسناد مهمة بعينها للموظف، دون غيرها، فهو قرار مؤسسي، لا يعتمد على ما لدى الموظف من اعتبارات شخصية. وإنما على رؤية الإدارة لتوزيع أعباء ومسئوليات العمل، في المقام الأول.

أنماط صناعة القرارات:

هناك نمطان مختلفان في صناعة القرارات هما :

1- النمط الغريزي: intuitive

يتم في هذا النمط التركيز على دور القاضي في صناعة القرار، ويختفي دور الفنان في خطوة توليد البدائل المختلفة. (أنظر أدوار صنع القرار ص 5) ويصلح هذا النمط لصنع القرارات في أوقات الأزمات أو لاتخاذ قرارات ذات أبعاد وخيارات أخلاقية. حيث لا تتوفر أمام الفرد إلا بدائل قليلة، ولا يتاح له وقت كبير للبحث عن بدائل أخرى. ويتخذ هذا النمط من المديرين في كل مرة نفس القرارات التي اعتاد اتخاذها طوال حياته في المواقف المماثلة. ولذلك يسهل التنبؤ بالقرارات التي سيتخذها.

2- النمط العقلاني: logical

في هذا النمط يلعب صانع القرار جميع الأدوار، ويتخذ جميع الخطوات قبل أن يصل إلى قرار. وهو نمط يحتاج لإجراء بعض العمليات الحسابية والتقييمات الموضوعية للوصول إلى أفضل قرار.

مصائد القرارات:

رغم أن الإنسان يتخذ كثيرا من القرارات يومياً، إلا أنه يواصل ارتكاب نفس أخطاء سابقيه ويقع في نفس المصائد التي أبعدتهم عن اتخاذ قرارات ناجحة في كل مرة ومن أول محاولة. لقد تكونت هذه المصائد من أخطاء الناس، وما زالت تغري المديرين بالسقوط فيها، وكأن التاريخ يراوح مكانه. ومن هذه المصائد :

مصيدة العشوائية (الفهلوة):

هذه المصيدة تغري صانع القرار فيخوض في مجالات لا يتقنها معتمدا على حظه لا على علمه.

مثال:

أجب عن السؤالين التاليين:

- ما هو عدد سكان تركيا؟

- هل يبلغ عدد سكان تركيا 35 مليون نسمة؟

المؤلفان

إدوارد رسو

أستاذ التسويق وسلوكيات المستهلكين، بجامعة «كورنيل». عمل مستشارا لدى بوينج وجنرال موتورز، وهو متخصص في مجال جديد يطلق عليه مادة «تقنيات القرار».

بول شوميكر

مؤسس ومدير شركة «إستراتيجيات القرار». وهو مدير الأبحاث بمركز الابتكار بكلية «وارتون»، وأستاذ سابق بجامعة شيكاغو.

AUTHORS:	**Edward Russo; Paul Schoemaker**
TITLE:	**WINNING DECISIONS; Getting It Right the First Time.**
PUBLISHER:	**Doubleday, 2001.**
ISBN:	**0385502257**
PAGES:	**240**

إذا كنت مثل الغالبية العظمى من الناس، فإنك ستجازف بالقول بأن عدد سكان تركيا حوالي 35 مليون نسمة. فقد أجريت هذه التجربة على آلاف البشر، وفي أماكن مختلفة من العالم، فأجاب أكثر من 70٪ من الناس بأرقام قريبة من 35 مليونا. وهذه إجابة خاطئة. ولكن وجود رقم 35 مليون نسمة في سؤال قريب من السؤال الأول، يغري المرء باستخدام هذا الرقم للإجابة عن السؤال.

هذا هو ما نطلق عليه مصيدة الفهلوة. فهي تغريك بأن تجرب حظك، ولكن بالاعتماد على ما يخص الغير، وليس بالاعتماد على نفسك. فإذا ما لجأت لحدسك أو غريزتك الداخلية فربما تتذكر أنك سمعت ذات يوم أن عدد سكان تركيا يقارب 60 مليونا. ولكنك فضلت الاعتماد على المعلومات المتاحة فوقعت في الفخ.

ولمصيدة الفهلوة مزايا إيجابية، فنحن كثيرا ما ننصب هذه المصيدة للآخرين في عمليات التفاوض البيعي. فعندما تتفاوض على شراء سلعة فيمكنك أن تلجأ إلى الفهلوة بأن تسأل البائع عن الثمن الذي يرغب فيه مقابل سلعته. فإذا سقط البائع في المصيدة فإنه سيرفع السعر قليلا عن السعر الذي اقترحته أنت، مفترضا أن هذا السعر مناسب لك، أو أنه يعكس خبرتك بالسوق.

مصيدة القطيع المندفع:

عندما تجري قطعان الحيوانات أو الطيور بسرعة، يلتزم كل فرد في القطيع بنفس الوجهة ونفس السرعة، دون تفكير. فإذا ما واجهت القطيع هاوية مميتة وسقط فيها من يقود الصفوف الأولى تبعه بقية القطيع دون هواده.

وقد حدثت أخطاء كثيرة نتيجة مصيدة القطيع. فتصميمات السيارات الأولى كانت تشبه إلى حد كبير تصميمات العربات التي تجرها الجياد، إلى أن أتى «فورد» وتسيد الأسواق لفترة طويلة حين خرج عن الجري وراء قطيع العربات وطرح تصميمات جديدة.

وتعتمد مصيدة القطيع المندفع على قوة العادة. حيث

عمليـــة صنـــع القـــرار

لا تتم عملية صنع القرار في حالة انعدام البدائل، فلا يجد المدير أمامه سوى حل واحد يتحتم عليه قبوله. ولكن القرار يفترض وجود أكثر من بديل أمام المدير. فالقرار هو اختيار بين بديلين أو أكثر. لذا يفترض القرار قدرا مناسبا من الحرية لدى من يصنع القرار.

اتخاذ القرار نفسه أو (لحظة اتخاذ القرار) ما هو إلا خطوة واحدة في عملية صنع القرار. فالقرار لا يظهر فجأة، بل تسبقه عدة خطوات وتليه خطوات أخرى. فعلمية صنع القرار تتم طبقاً للخطوات التالية:

1- تقييم الموقف: وفيها يحدد المدير الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار. فإذا لم تحدد أهداف فلا لزوم لاتخاذ قرارات.

2- تحديد التهديدات والفرص: إذا لم تكن هناك تهديدات أو فرص سانحة، فمن الأفضل عدم تقرير أي شيء، وترك الأمور على ما هي عليه.

3- توليد بدائل مختلفة: وتعتمد هذه الخطوة على إجراء عملية عصف ذهني لتوليد جميع البدائل الممكنة أمام المدير. وكلما زاد عدد البدائل زادت فرصة نجاح القرار. وكلما انخفض عدد البدائل زادت فرصة فشل القرار.

4- وضع معايير للمفاضلة بين البدائل: من المستحيل الاختيار بين البدائل والمفاضلة بينها دون وضع أسس ومعايير محددة لهذه المفاضلة.

5- اتخاذ القرار: أي اختيار أحد البدائل، دون غيره، بحيث يحقق ما يهدف إليه المدير.

6- التنفيذ: حيث يدخل القرار حيز التطبيق، فتظهر مفارقات بين ما يحدث وما كان مخططا، مما يؤدي إلى الخطوة التالية.

7- المتابعة والتصحيح: كثيراً ما يحتاج القرار إلى قرارات تابعة فيصدر قرار مكمل لقرار سابق، أو قرارات مساندة فيصدر قرار معزز لقرار سابق، أو قرارات مضادة فيصدر قرار مناقض يلغي قرارا سابقا.

يبذل كل فرد في القطيع جهدا خرافياً ليحافظ على سرعته قريبة من سرعة القطيع، ولكنه لا يشعر بأدنى مجهود. فلو جرب أن يجري وحيدا فلن يكمل المسير.

وهذا ما يفسر قراراتك بشراء نفس الخامات من نفس الموردين الذين اعتدت عليهم رغم تزايد شكاوى العملاء. وقد يكون هذا هو تفسير قرارك بتأجيل طرحك لسلعة جديدة لأنك لا تجد من سبقك إليها.

مصيدة ذيول الخطأ:

يقول جاك ويلش، كبير المديرين التنفيذيين في شركة جنرال إليكتريك (سابقا):

((أعرف كيف أميز القرارات السليمة من العقيمة. فأنا أعلم أن القرار خاطىء عندما أضطر إلى تعزيزه بتوابع من القرارات الثانوية التي لا تفعل شيئا سوى أن تسانده، وتزينه وتحسن صورته، فكلما مر عليه الزمن اتضح لي غباؤه وظهر قبحه، مما يضطرني إلى معالجة آثاره السلبية بكثير من المداراة واللف والدوران، بل والعصبية أحيانا. أما القرار السليم، فأعرفه عندما لا أضطر إلى مراجعته أو اتخاذ قرارات أخرى تدعمه. فالقرار السليم يدعم ذاته ويتكفل بنفسه، ويزيح عن كاهلي عناء متابعته، كما أنه لا يحتاج إلى عمليات تجميل أو تحسين في صورته، ففي كل يوم تزداد صورته جمالا، ويعلم الجميع أنه كان قرارا سليماً من البداية)).

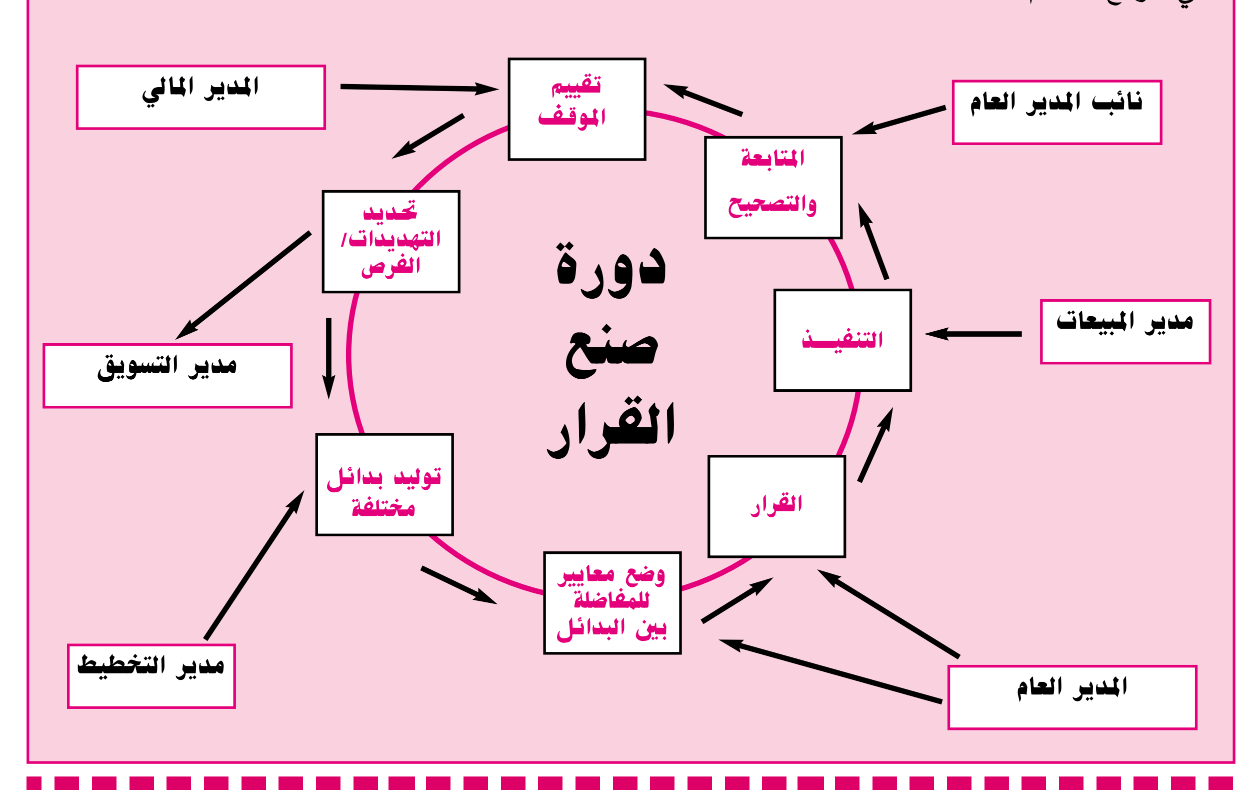
فللأخطاء ذيول خفية تظهر وتقوى يوماً بعد يوم. وهي تتكون من رفضنا الاعتراف بالخطأ. فكلما رفضت الاعتراف بخطئك زادت جهودك لمداراة هذا الخطأ. في حين أن الاعتراف به والتراجع عنه أفضل.

الاعتراف بالخطأ مخاطرة نفسية يتجنبها الإنسان لأنه يخاف عقاب الآخرين. وتقوم هذه المخاطرة على ذكريات الطفولة التي ساد فيها العقاب على الأخطاء. فمن يحيا بعقلية الأطفال يظن أن الكبار سيعاقبونه على الخطأ عندما ينكشف. ولكن الكبار لا يعاقبون الكبار بل يساعدونهم على معالجة الأخطاء ويحترمونهم إذا ما اعترفوا وعبروا عن ثقتهم بأنفسهم.

دائـــرة صنـــع القـــرار:

تُكوِّن خطوات صنع القرار دائرة متكاملة أو سلسلة متصلة. تكمل بعضها بعضا، حيث أن كل خطوة تقود إلى الأخرى، ويمكن أن تفتح الدائرة وتنفرط السلسلة إذا توقفت الدورة عند إحدى الخطوات. كذلك تمتد الدائرة السابقة لتؤثر على بداية الدائرة الحالية (فالمدير يتخذ قراره الحالي في ضوء النتائج التي تمخضت عنها دورة صنع القرار السابق) . فنتائج متابعات القرارات الماضية تؤثر على تقييم الموقف في اتخاذ القرارات الحالية.

ويمكنك استخدام نفس الدائرة لوصف دورة صنع القرار في مؤسستك وذلك بوضع مناصب وأسماء الموظفين الذين يقومون بكل خطوة، مع التوغل تدريجيا تبعاً لمستويات تحليل دائرة صنع القرار (كما هو موضح بالرسم). فالمستوى الأول لصنع القرار يكون على مستوى المدير العام (ونائبه) ومديري الأقسام. أما المستوى الثاني فيكون على مستوى مساعدي مديري الأقسام والمعاونين. أما المستوى الثالث فيشمل الموظفين أنفسهم في مواقع عملهم.



مصيدة القرار المعكوس:

يبادر بعض المديرين إلى اتخاذ قرارات ثم يحاولون تبريرها. وهذه عملية معكوسة لصناعة القرار، حيث تبدأ من اتخاذ القرار ثم تنتهي إلى تبريره. القرار الذي يصدر دون دراسة كافية للبدائل المتاحة، ودون قدح الذهن في توليد حلول جديدة ودون مشاركة كل الأطراف ذات الصلة، يكون قرارا قاصراً. وذلك لأنه يعتمد على أفكارك السابقة عن مواقف مماثلة. تتكون هذه الأفكار في مرحلة عمرية ونفسية معينة، فهي محملة بكل تحيزات هذه المرحلة. فإذا راجعتها الآن فستجد فيها بعض العيوب التي تستدعي التصحيح. فأنت في كل يوم أعقل وأذكى من اليوم الذي سبقه. فلتبدأ قراراتك من نقطة الانطلاق الحالية، وهذه النقطة هي بنت اليوم لا بنت الأمس.

الأدوار الثلاثة لصانع القرار

تختلف الأدوار التي يلعبها صانع القرارات خلال عملية صنع القرارات. ويمكن تقسيم الأدوار التي يلعبها صانع القرار إلى ثلاثة كما يلي :

(1) الواقي:

في هذا الدور يؤمن صانع القرار بأن الوقاية خير من العلاج فتأتي قراراته وقائية وبها قدر كبير من بعد النظر. فهو لا ينتظر وقوع المشكلات كي يتدخل، وإنما يبادر بإصدار قرارات تهدف إلى تقليل فرص وقوع أية مشكلات. وهو يهدف إلى اكتشاف المشكلات في المهد والتصدي لها قبل استفحالها. وفي هذا الدور يميل صانع القرار إلى الملاحظة والرصد وهو يفكر بعقلية الأجل المتوسط.

(2) القاضي:

في هذا الدور لا يتدخل صانع القرار إلا للحكم في المنازعات وفض المشكلات، مما يعني أنه لا يتبنى أسلوب الوقاية. فهو يؤمن بالإدارة اللامركزية، وبذلك فهو لا يصدر قرارات إلا بعد درجة متقدمة من تفاقم المشكلات وتكرار المخالفات. فهو يؤجل تدخله حتى تستفحل المشكلة وتستعصي على الآخرين. وهو يهدف إلى اكتشاف حلول للمشكلات. وفي هذا الدور يميل صانع القرار إلى العنف وفرض رؤيته على الآخرين. والقاضي يفكر دائماً بعقلية الأجل القصير.

(3) الفنان:

في هذا الدور ينأى صانع القرار بنفسه عن المشكلات القائمة وعن البحث عن حلول لها. وبدلاً من ذلك يرى لنفسه دوراً مختلفاً ؛ وهو اكتشاف وتوليد الأفكار الجديدة، حتى ولو لم يكن هناك داع لذلك. وهو يقدم حلولاً وأفكاراً لا تركز على المشاكل الواقعية القائمة، بل يتجاوز بأفقه الواسع كل ذلك ليقدم ابتكارات جديدة، ويبدأ صفحة جديدة بكل قرار.

ولذلك تأتي الحلول التي يقدمها الفنان جذرية وبها قدر كبير من المبالغة وقد يراها البعض مثالية وغير عملية، ولكنه يسعى وراءها حثيثاً حتى يحققها. وأمثال هؤلاء هم أصحاب قرارات طرح المنتجات الجديدة التي تقلب الأسواق. فالفنان يفكر دائما بعقلية الآجل الطويل.

منطقة النمط الفنان (عقلية الأجل الطويل)
تقييم الموقف
تحديد التهديدات/ الفرص
توليد بدائل مختلفة
وضع معايير للمفاضلة بين البدائل
القرار
التنفيـذ
المتابعة والتصحيح
منطقة النمط الواقي (عقلية الأجل المتوسط)
منطقة النمط القاضي (عقلية الأجل القصير)

وأفضل صانعي القرارات هم من يحرصون على لعب الأدوار الثلاثة كاملة قبل الوصول إلى خطوة اتخاذ القرار.

جدول ضرب القرارات:

هناك طرق عديدة أمام صانع القرار العقلاني كي يتخذ قرارا سليما باستخدام العمليات الحسابية. وتعتبر طريقة جدول ضرب القرارات إحدى الطرق الطريفة للمفاضلة بين القرارات الممكن اتخاذها، وتتم طبقا للخطوات التالية:

1- حدد القرارات والبدائل المتاحة أمامك، باستخدام دور الفنان.

2- ضع البدائل في مصفوفة في جدول ضرب البدائل. وهو يشبه جدول الضرب، ويسير في محورين كما يوضح الرسم، فتتداخل البدائل فيما بينها أفقيا ورأسياً. حيث تسهل المقارنة بين كل منها بشكل بسيط وطريف.

	و	هـ	د	خ	ح	ج	ت	ب	أ
أ									
ب									
ت									
ج									
ح									
خ									
د									
ه									
و									

وإليك طريقة استخدام جدول ضرب القرارات:

- افترض أن لديك تسعة 9 قرارات تريد اتخاذها.
- ضع رمزاً لكل قرار لتمييزه عن غيره.
- ارسم جدولا ذا محور رأسي ومحور أفقي. (كما في الرسم)
- صف رموز القرارات الممكنة بالترتيب في الاتجاه الرأسي، ثم في الاتجاه الأفقي.
- تحرك داخل كل خانة بالترتيب وبيدك قلم.
- قارن بين القرارين اللذين يلتقيان ويتقاطعان داخل كل خانة.
- أكتب رمز القرار الذي تجده أفضل وأوقع بعد مقارنته بالقرار الآخر، داخل الخانة.
- استمر حتى تملأ جميع الخانات بالرموز.

	و	هـ	د	خ	ح	ج	ت	ب	أ
أ	أ	هـ	د	أ	ح	أ	ت	أ	أ
ب	ب	هـ	د	ب	ب	ب	ب	ب	
ت	ت	هـ	ت	خ	ح	ج	ت		
ج	ج	هـ	د	ج	ج	ج			
ح	و	هـ	ح	خ	ح				
خ	خ	هـ	خ	خ					
د	و	هـ	د						
ه	ه	هـ							
و	و								

- اجمع عدد المرات التي تكرر فيها كل رمز داخل جميع الخانات (رأسيا وأفقيا).
- سجل عدد التكرارات في جدول مستقل.
- القرار الأمثل هو الذي يحصل على أعلى درجة تكرار. وهو هنا القرار (هـ).

القـــــرار	أ	ب	ت	ج	ح	خ	د	ه	و
الاجمـــالي	5	6	4	5	4	5	4	9	3

توصيات لصناعة قرارات أكثر نجاحاً

اصنع قرارك قبل أن تتخذه:

تجنب اختزال عملية صنع القرار في خطوة اتخاذ القرار. فاتخاذ القرار ما هو إلا خطوة واحدة في عملية صنع القرار. وكلما ركزت على هذه الخطوة الأخيرة وقللت اهتمامك ببقية خطوات صنع القرار، فإن احتمالات الخطأ تزداد. حاول أن تلعب جميع الأدوار الثلاثة لصانع القرارات (الواقي والقاضي والفنان)، بالترتيب الذي تفرضه عليك المشكلة.

التفكير أهم من التصويت:

تجنب اتخاذ القرارات خلال الاجتماعات السريعة التي تقوم على أخذ الأصوات ورفع الأيدي بالموافقة. فإذا لم يتعلم موظفوك توليد بدائل مختلفة ووضع معايير للمفاضلة بينها، قبل أن يبادروا برفع أيديهم أو الإدلاء بأصواتهم، فإن موافقتهم على أي قرار لا تعني أن هذا القرار سليم، بل تعني فقط أنهم لم يجدوا وقتا ليكتشفوا البدائل. فالموافقة لا تحول القرار الخاطئ إلى قرار صحيح.

اخرج من نفق الصراعات:

اخرج بعملية صنع القرار من دهاليز السياسة والصراعات الداخلية بين الموظفين إلى معايير العقل والتقييم الموضوعي. لا تبحث عن من على حق بل ابحث عن ما هو الحق، بغض النظر عن شخصيات أصحابه.

دقق في معاييرك وتقييماتك:

إذا لم تستطع أن تضع لنفسك معايير واضحة للمفاضلة بين القرارات، فإنك لن تتخذ أية قرارات. الأخطر من هذا هو ألا تجد سوى معايير معيبة وغير حقيقية. فوجود معايير معيبة يؤدي إلى نتائج أسوأ من غياب المعايير. ذلك أن المعايير المعيبة تؤدي بك حتما إلى قرارات معيبة. أما غياب المعايير فيؤدي إلى توقف عملية اتخاذ القرار. فالأولى تدفعك إلى مزيد من الفشل بينما الثانية تمنعك من تحقيق المزيد من النجاح.

قبل أن تتخذ قرارك .. أدرس قراراتك الفرعية

لكي تتأكد من نجاح أحد قراراتك قبل أن تصدره حاول أن تخمن ما هي القرارات الفرعية التي سيدفعك إلى اتخاذها في حالة فشله. وهذا يعني أن تفترض أنك قد اتخذت القرار، ثم تضع أمامك الاحتمالات وردود الأفعال المختلفة على هذا القرار. وبناء على دراسة هذه الاحتمالات وردود الأفعال الناجمة عن افتراض اتخاذك للقرار يمكن أن تعرف ما إذا كان القرار سليما أم لا.

خذ هذا المثال. افترض أنك دعوت لمنزلك عددا من الضيوف ممن تريد إبهارهم لتناول الغداء. وأنك الآن بصدد اتخاذ قرار بشأن أفضل مكان لفرش مائدة الغداء، وأمامك خياران: إما أن تضع المائدة في حديقة منزلك، وإما أن تضعها داخل المنزل في غرفة الطعام. فإذا لم تكن تستطيع أن تحزم أمرك، فيمكنك أن تفترض أنك قد اتخذت قرارك في كل مرة ثم أدرس ما هي النتائج المتوقعة لهذا القرار.

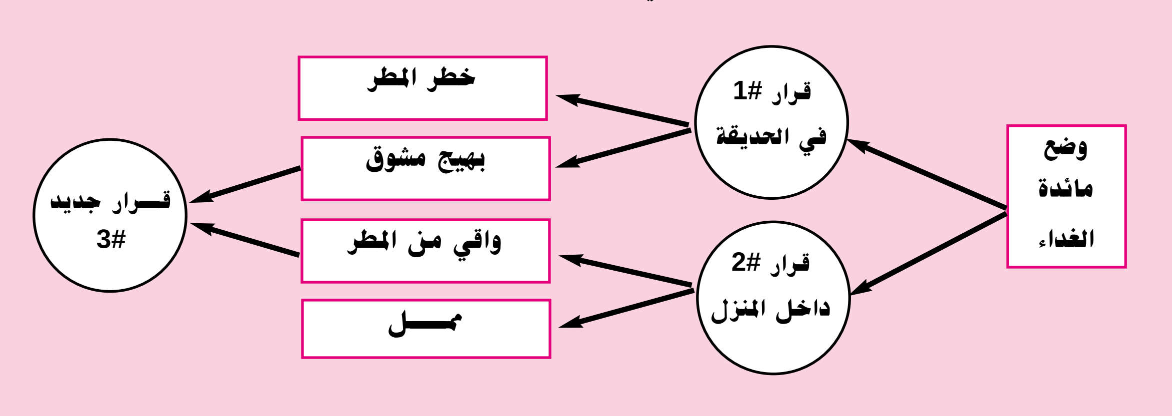
فإذا وضعت المائدة في حديقة منزلك، والجو خريف، فمن المحتمل أن تهطل الأمطار وتفسد بهجة المناسبة التي أعددتها لضيوفك. ولكن إذا لم تهطل الأمطار، فستكون المناسبة أكثر تشويقا ومتعة لهم. ومن الناحية الأخرى: إذا وضعت مائدة الغداء داخل المنزل، فإنك تمنح ضيوفك غداء تقليدياً ليس فيه أي ابتكار، على عكس ما كنت تود أن تفعل. ولكنك في الوقت نفسه بقيت بمنأى عن خطر هطول الأمطار المفاجئ.

فما هو قرارك؟

الحل هو أن تجمع أفضل توليفة ممكنة من القرارات الفرعية الإيجابية في قرار واحد. وذلك كما يلي:

أنت تريد غداءً في حديقة المنزل ولكن شرط أن تقي ضيوفك هطول الأمطار المفاجئ.

فإذا قسمت قراراتك الفرعية إلى مراحل لتنفذ كلاً منها فستحصل على قرار جديد لم يكن في الحسبان: تقسيم الغداء إلى مرحلتين: مرحلة أولى تتم في الحديقة، يعقبها مرحلة ثانية تتم داخل المنزل. على أن تكون المرحلة الثانية جاهزة دائما لاستقبال الضيوف في حال هطول الأمطار. (انظر الرسم)



تعلم صناعة القرارات لا تبنيها:

لا تجعل القرار يستند إلى شخصك، وإلى حجتك وقدرتك المنطقية على الإقناع. فكلما اعتمد القرار على شخصك قلت مساهمة الآخرين في إنجاحه، وكانوا أقرب إلى التنازل عنه ونسبة الخطأ إليك.

وكلما زاد اعتماد القرار على الإقناع والحجة ومشاركة الآخرين، فإن الجميع يشتركون في تحمل مسئوليته ويعترفون بدورهم فيه ويحرصون على إنجاحه لأنهم شركاء في صناعته واتخاذه.

أدرس ما تجهل قبل أن تبدأ بما تعلم:

لا تندفع إلى اتخاذ قرارك بناء على اعتقادك بأنك ستتمكن من تطبيقه دون أي معوقات.

اسأل نفسك أولاً ما الذي يمكن أن يعرقل تطبيق هذا القرار؟ ومن الذي يمكن أن يرفضه؟

وما هي وجهة النظر الأخرى المعارضة لهذا القرار؟ هل يمكن إدماجها في أحد البدائل؟

درب الصف الثاني من الإداريين على صنع القرار:

لا تستأثر وحدك باتخاذ القرار في مؤسستك، بل احرص دائما على تدريب من يخلفك في اتخاذ القرارات.
فإن كنت لا تستطيع فأسألهم قبل أن تصدر قرارك، عن القرار الذي كانوا سيتخذونه لو أنك أوكلت الأمر إليهم. واستفسر منهم عن الطريقة التي وصلوا بها إلى هذا القرار وقيم مهاراتهم.

اصدر قرارات منسجمة:

لا تعتمد في إصدار قراراتك على مزاجك الشخصي، بل التزم بخطوات عملية صناعة القرار. فالقرارات التي تتخذها يومياً تكون الصورة الكاملة لشخصيتك أمام موظفيك وعملائك. فهم لا يفصلون كثيراً بين قرارك بخفض الأسعار وقرارك بالتغيب عن المكتب.
فقد يفسرون القرارين بأنك تمهد لقرار بالانسحاب من السوق نهائياً. فالحل الوحيد لتأتي قراراتك منسجمة ولا تقبل أكثر من تفسير هو أن تعتمد على الخطوات المنطقية لصنع القرار.

لا تتدخل في قرارات غيرك .. ولا تدع غيرك يقرر لك

عندما تتدخل في قرارات غيرك فأنت تمنحه إمكانية الهروب من مسئولية اتخاذ القرار التي يجب أن يتحملها وحده.
وعندما تسمح لغيرك بالتدخل في قراراتك، فأنت أيضا تبحث عن مهرب من المسئولية التي يجب أن تتحملها وحدك.
فالتدخل في اتخاذ القرار يختلف عن «المعاونة في صناعة القرار».
فالتدخل يركز على التأثير على خطوة اتخاذ القرار وحدها وهو يهدف إلى توجيه القرار إلى وجهة محددة، ويترك عملية صناعة القرار في الظلام، بينما تقتصر «المعاونة في صناعة القرار» على الإمداد بالمعلومات وتوليد البدائل المختلفة وإعطاء المشورة، دون نية مسبقة لتوجيه القرار في اتجاه دون آخر.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

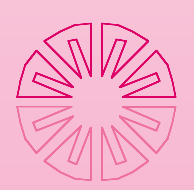
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر : 11727 – ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن– شعاع ت : 5510492
5534291 – 5515636 – عمـــان
اليمن – سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان – مجموعة مراد ت : 6743449 – بيروت
السعودية – شركة مصادر ت : 6504053 – 6521147– جدة
السعودية – شركة مصادر ت 4749929 – 4749887– الرياض
الإمارات – شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110– دبي

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مـرءوس أو لتقديمها لزميـل أو عميـل يمكنكـم الاتصـال بإدارة خدمات المشتركين علـى العنـوان أعــلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديريـن ورجـال الأعمـــال، مع التركيــز على الكتب الأكـثر مبيعـاً، والتي تضيف جديداً للفـكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمـة، وبيئـة الإدارة العربيـــة. حيث توفـر لهــم معرفة إداريـــة مجربـــة وقابلـــة للتطبيـــق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.